



Industrias Astivik : un modelo de outsourcing diferenciado

Acevedo Meza, Shaily
Babilonia Ibarra, Jorge

Río Cortina, Jorge Luis del
Asesor

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Economía y Negocios
Maestría en Educación
Cartagena de Indias D.T. Y C.
2015

INDUSTRIAS ASTIVIK: UN MODELO DE OUTSOURCING DIFERENCIADO

El nacimiento de una gran Industria

C.I. Vikingos de Colombia empresa localizada en la Ciudad de Cartagena, perteneciente al grupo económico Santodomingo, dedicada al sector pesquero inició sus labores en el año 1969 con una flota de embarcaciones de madera, posteriormente con el transcurrir de los años en la búsqueda de una mejor eficiencia operacional cambia a embarcaciones de hierro o de Fibra de vidrio.

La producción de Vikingos crecía, por lo que la Junta Directiva toma la decisión de formar un astillero para atender las reparaciones de las embarcaciones pesqueras de Vikingos. Por tal razón nace en el año de 1972, Industrias Astivik S.A, llamada en ese entonces como “Talleres y Astilleros Vikingos”. De esta forma se construye una troja de un solo puesto de varada con una capacidad de levante de hasta 250 toneladas que le permitiría realizar mantenimiento al área de los barcos que permanece sumergida, conocida con el nombre técnico de Obra viva.

Así Industrias Astivik, con personal propio y contratado inicia labores prestando servicios de mantenimiento y reparación de embarcaciones de madera y posteriormente de hierro, fibra de vidrio, incluso también de ferro cemento de propiedad de Vikingos y de las embarcaciones adscritas a ella.

Posteriormente el Señor José David Maldonado, gerente de Astivik, decide ampliar el portafolio de servicios atendiendo nuevos clientes e incursionando en la línea de reparaciones y mantenimiento de embarcaciones de recreo como lanchas y yates de lujo. Sin embargo, Vikingos seguiría siendo su principal fuente de ingresos, que permitía el sostenimiento y

crecimiento del naciente astillero. Este hecho conlleva a ampliar la capacidad instalada para pasar de atender de una a siete embarcaciones simultáneas.

Industrias Astivik S.A, desde sus inicios contaba con su propio personal administrativo y operativo que le permitía mantener el control en el desarrollo de los procesos de reparación y mantenimiento, independientemente de Vikingos, pues a pesar de pertenecer a ésta, eran consideradas dos empresas totalmente distintas. No obstante, desde el inicio de sus labores Astivik toma como ejemplo el modelo de contratación que tenía Vikingos de Colombia para realizar el mantenimiento del día a día de la embarcaciones, contratando personal para la ejecución de labores propias de mantenimiento y reparación, incluyendo los trabajos de carpintería de las embarcaciones de la época, vinculando personas naturales con la experiencia y el conocimiento necesario para realizar las actividades en general, pero no directamente con la compañía.

Para esta época en Cartagena además de Astilleros Vikingos también operaba, Astilleros Cartagena, fundado en 1973 con una planta con características similares; Astilleros Ferrocem, quien solamente atendía reparaciones de embarcaciones a flote y Astilleros Conastil, fundado en 1969, ubicado inicialmente en la Base Naval Arc Bolívar y posteriormente en 1977 trasladado a una nueva sede en la zona industrial de Mamonal quien prestaba sus servicios principalmente a la flota de embarcaciones de la Armada nacional.

A finales de los años 80 y comienzo de los 90, llegan a Vikingos pesqueros propios y contratados, con cascos de acero naval permitiendo esto el crecimiento del mercado de la reparación y el inicio de la desaparición las embarcaciones pesqueras de madera.

En el año de 1988, fallece Maldonado y pasa a la cabeza el Sr Alberto Menco, considerado por muchos una persona productiva, con experiencia y de resultados. En un año de administración, las ventas pasaron de \$16.000.000 a \$32.000.000, aumentando en un 100%.

Los ingresos ya no solo dependían de Vikingos, la búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes representaban el 50% de los ingresos, como por ejemplo, la flota fluvial carbonera, que se convirtió en un proyecto que ayudó a separar la dependencia Astivik – Vikingos. Años más tarde, licitaron ante el gobierno Suizo para la reparación de flotas pesqueras para operar en Nicaragua, poco a poco el mercado se iba expandiendo.

Con la llegada de la apertura económica, en 1991, Industrias Astivik decide construir una nueva troja de varada la cual le permitió atender embarcaciones de hasta 350 Ton. de peso, con el fin de ampliar su cobertura a mercados internacionales, ya que además de las embarcaciones de madera también se estaban especializando en construcciones y reparaciones de embarcaciones de casco en acero naval.

En el año de 1998 toma la Presidencia el Almirante Eduardo Ramirez no solo de Industrias Astivik, sino de todo el grupo empresarial, incluyendo a Vikingos. Por su parte, a diferencia de Astivik, las ventas de Vikingos iban decreciendo debido, entre otras causas, al alza en el precio del combustible y la baja en los precios del camarón.

Una mirada a la Industria Colombiana

Por estar Cartagena ubicada estratégicamente en el Mar Caribe, es considerada una de las ciudades más importantes en el sector astillero no solo a nivel nacional sino en toda la región del Caribe, en ella se localizan los principales astilleros de la zona como Industrias Astivik, Cotecmar, Ferroalquimar etc.

Ferroalquimar, nace de la fusión del astillero naval Ferrocem y Alquimar, una empresa tradicional de grúas de la ciudad. En la actualidad, presta sus servicios de reparación utilizando un sistema de izaje conocido como travelift (ver anexo 1) el cual le permite atender

embarcaciones de hasta 300 toneladas de peso, sus instalaciones también son utilizadas para el parqueo y chatarrización de grandes embarcaciones.

Por otra parte, Cotecmar, nace en 1998 producto de la necesidad de la Armada Nacional de Colombia, de contar con un astillero capaz de proveer a las fuerzas armadas con los equipos operativos necesarios para el cumplimiento de su misión, y que a su vez era considerado al igual que Astivik un astillero en crecimiento, quien se convertiría en su principal competidor. Para el año 1998, Cotecmar decide adquirir las instalaciones del resquebrajado astillero Conastil, y empieza liderar un nuevo proyecto que poco a poco se convertiría en uno de los más importantes, no sólo para el sector de defensa nacional, sino para la industria naval colombiana en general. La compañía actualmente cuenta con una capacidad de levante de 3600 toneladas.

No obstante, las grandes inversiones en I+D hicieron de su recurso humano el activo más importante, aunque no contaron con que la alta rotación de algunos de sus trabajadores afecta directamente la perdurabilidad del conocimiento, gracias a la modalidad implementada por la armada que no les ha permitido conservar oficiales que permanezcan en sus sitios de trabajo.

Además, Cotecmar cuenta con una nómina de aproximadamente 500 empleados, vinculados directamente, lo que podría ser un factor decisivo, si llegase a ocurrir lo que sucedió con Conastil, debido a la poca flexibilidad en su sistema de contratación, en el caso que la demanda de servicios disminuyera de manera significativa. A pesar de esto, una parte de la mano de obra es contratada por Outsourcing.

Cotecmar y Astivik en los últimos años han invertido en infraestructura para hacer frente a la demanda de embarcaciones mayores, cada una con un sistema de levante diferente, Syncrolift (Anexo 2) y Diques flotantes (Anexo 3), pero funcionalmente adecuados para la

operación. Ambos han sido consientes de las necesidades del mercado desarrollando líneas de diseño, fabricación y montaje especializados.

En busca de una estrategia

Desde muy temprano, Industrias Astivik identificó la importancia de subcontratar su mano de obra. Al principio, sus principales proveedores de servicio fueron carpinteros, quienes tenían sus centros de trabajo dentro de la compañía, armaban un pequeño taller de carpintería para evitar incurrir en costos de transporte de equipos de corte y de la misma en madera en sí, pues era un costo muy alto que ninguna de las dos partes estaban dispuestos a asumir, además facilitaban los tiempos de entrega y en algunos casos podían confirmar medidas, disminuyendo las probabilidades de cometer errores. De igual forma eran requeridos y contratados otros tipos de servicios, tales como mecánica, electricidad, trabajos de metalmecánica, sistemas de propulsión, protección de superficies, etc. Con la creación de Talleres y Astilleros Vikingos, estos servicios dejaron de ser fundamentales, y pasan a ser pieza clave para el astillero, además que el cambio de flota por fibra de vidrio y la llegada de otros clientes sería el principio de su crecimiento

Para la época, los servicios de mano de obra eran llevados a cabo por personas naturales, donde no era necesario tener alguna formación educativa, pues para ellos la importancia radicaba en tener el conocimiento, ya fuera de forma empírica. En sus inicios, Vikingos para ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones menores a flote de sus embarcaciones contrataba la mano de obra externa, suministrando los repuestos y materiales necesarios para el cumplimiento de los trabajos, además dicho personal se mantenía dentro de sus instalaciones realizando actividades de carpintería, mecánica, electricidad, y pequeños trabajos de tubería, etc. Esta forma de contratación redujo ostensiblemente no solo los costos

sino los tiempos de reparación, factor importante para la disponibilidad de las embarcaciones para hacerse a la mar.

La creación del astillero permitía realizar trabajos de mantenimiento que no podían ser realizados en los predios de Vikingos cuando la embarcación se encontraba a flote, esta estrategia concedía a Vikingos asegurar la disponibilidad para la reparación total de sus embarcaciones y mantener una programación de pesca continua. Después de su fundación, la mayor parte de los trabajos de mantenimiento de Vikingos fueron realizados por el astillero.

Talleres y Astilleros Vikingos adopta en parte este modelo de contratación realizando ciertos cambios que le permitieron asegurar el control de las reparaciones. Para ciertas actividades, Astivik requería los servicios de algunos contratistas de Vikingos como carpinteros y mecánicos, para otras actividades como mantenimiento de sistemas de propulsión era contratado personal con experiencia y otros que se habían formado dentro de las instalaciones, como Isbelio Villarreal, quien como muchos contratistas formados en Astivik, llegaron al astillero realizando trabajos complementarios y aprendieron con el transcurrir de los años a realizar trabajos especializados.

Isbelio Villarreal ingresa al Astillero en el año 1982 proveniente de la ciudad de Magangue realizando labores de aseo, limpieza general y achique, luego pasa a ser ayudante del grupo de la persona encargada de desmontar y reparar las líneas de ejes de las embarcaciones donde además, aprende a realizar montajes de tuberías. Después de cierto tiempo, se asocia con Héctor Torres y conforman un grupo de trabajo que se dedicó a la reparación de tuberías y líneas de ejes, hoy en día y después de 33 años, Isbelio y Héctor Torres continúan prestando sus servicios al Astillero, ambos jefes de su propia empresa de tubería y línea de ejes respectivamente, generando más de 20 empleos directos.

Para Astivik era imprescindible tener control sobre este modelo de contratación y los puntos clave que se debían mejorar, pues se avecinaba un cambio en la economía nacional que iba a repercutir en toda la industria colombiana, la Apertura Económica. A finales de los años 80 y principios de los 90, Colombia cambia su modelo económico proteccionista por uno neoliberal, trayendo consigo un incremento del tráfico de embarcaciones en la región y por ende un aumento de los clientes potenciales para la industria de astilleros.

Con el fin de hacer frente a estos cambios y competir con astilleros no solo nacionales sino de todo el Caribe, Astivik construye en el año 1993 una nueva troja con una capacidad de levante de hasta 350 Ton, por lo que la demanda laboral aumenta y motiva a incrementar los controles en la supervisión y desarrollo de los trabajos y mejoras en las políticas de contratación de servicios.

Un cambio importante que benefició a los contratistas fue la liquidación de los trabajos, pasó de ser mensual a realizarse semanalmente, pues los contratistas debían pagarle a su personal de manera diaria y las largas esperas afectaban el cumplimiento de los pagos. Por tanto el Departamento de Operaciones, quien era el encargado de las liquidaciones, propone a la alta dirección cancelar las facturas y gestionar los anticipos de forma semanal, así los contratistas y sus trabajadores se verían más motivados al llevar a cabo sus tareas. Para la época, dichos pagos se realizaban en las propias oficinas del astillero y en efectivo. El departamento de contabilidad se encargaba de recibir y cancelar las facturas de todos los proveedores, tanto de servicios como de suministros de materiales.

En el año 96, ingresa a la compañía el Ing. Wilson Mendivil como Director Comercial quien cuatro años más tarde es nombrado como Vicepresidente del Astillero ante la salida del Señor Menco. Él, junto con el Ing. Martin Castro, Director de toda la operación de reparación,

conformaron un equipo de trabajo exitoso, se firmaron contratos con empresas importantes en el sector del carbón, empresas de remolque, de dragados etc.

El Director de Operaciones apoyado de un Ingeniero jefe de patio, un supervisor y un grupo de buzos quienes realizaban las maniobras de subida y bajada de las embarcaciones; se encargaban de revisar, hacer seguimiento a los proyectos, ejercer controles a los contratistas nombrados para llevar a cabo la ejecución de los proyectos y de su bienestar.

Medina, consideró que la forma como se manejaban los contratistas era un punto clave en el desarrollo estratégico de la compañía, es así como decide mirar un poco más de cerca el modelo que se estaba manejando y establece que una forma de aprovechar este recurso humano dentro de la compañía, tomando decisiones como la reducción del tiempo de pago a los contratistas - de treinta días a pagos semanales - medida que sirvió para reducir la desertión de trabajadores a mitad de periodo de pago; hacerles entrega de oficinas para el desarrollo de su actividad empresarial, haciendo de su “estadía” una poco más agradable; prestación de asesoría para crear sus propias empresas a los contratistas que no la tenían conformada; asesoría en la contratación de personal administrativo transversal a todas las compañías para reducir costos fijos de funcionamiento. Ya el Sr Isbelio Villareal quien realizaba trabajos de tubería ya era conocido como Navser E.U, así como surgieron, Serviaceros y líneas, Andrés Germán y compañía, Jezulam, Pintumar de la costa, entre otras. Una de sus políticas más relevantes fue el entregar los materiales consumibles y materia prima necesaria para las reparaciones y/o construcciones a través de los Ingenieros de operaciones. Ellos se encargarían de controlar la cantidad de material utilizado, entregando al contratista solo lo que se requería para la realización de los trabajos, además que al final de cada proyecto podían verificar el material y los consumibles gastados. Así, los contratistas solo se preocuparían por contratar la mano de obra, obteniendo un mejor margen de utilidad

y garantizando la continuidad de los trabajos sin ningún tipo de retrasos. Por lo cual, Industrias Astivik se convertía en un astillero más competitivo en miras de seguir mejorando sus procesos para evitar contratiempos tanto de tipo productivo como económico.

Posteriormente se inicia en el año 2002 la construcción del primer dique flotante con una capacidad de 1350 Ton de levante con diseño 100% Colombiano.

Estableciendo Alianzas (Hacia el Cambio)

En el año 2004, el grupo Santodomingo vende la razón social de Vikingos a una empresa comercializadora Colombiana y toma el nuevo nombre de C.I. Pesbocol, dos años más tarde vende el astillero a una firma Estadounidense llamada Carsun LLC, al año siguiente, Carsun compra la infraestructura total de C.I. Pesbocol, convirtiendo a Industrias Astivik, en un astillero de mayor capacidad.

Los nuevos propietarios deciden mantener el recurso humano, al igual que la forma en que se desempeñaban los trabajos dentro de la organización. Sin embargo, se hizo cierta reingeniería para mejorar algunos procesos y acercar más a la compañía en ese ámbito internacional, cumpliendo ciertos requisitos para exaltar la calidad en el servicio.

El Ing. Wilson asume la Vicepresidente de la compañía, con la convicción que debían estandarizar todos los procesos con el objeto de crear valor, documentando los procedimientos, luego compartirlos y utilizar lo aprendido para continuar mejorando y aproximarse a las exigencias del mercado.

Dentro de las medidas tomadas las más importante fueron; 1. La construcción de un segundo dique flotante con una capacidad de 2.100 Ton, lo cual permitía ampliar la oferta de sus servicios hacia el mercado internacional; 2. Implementación del sistema de calidad ISO 9001 con el fin mejorar los procesos y ver de qué forma se podrían engranar los otros

departamentos, procurando la alineación a las metas de la empresa; 3. Ante el descontento del departamento de operaciones el cual se quejaba constantemente por la frecuentes pérdidas de tiempo por la falta de disponibilidad de los equipo como grúas, compresores, montacargas, etc., se crea el Departamento de mantenimiento con el fin de garantizar la operatividad de los equipos de trabajos de propiedad del astillero pero que a su vez eran utilizados por el personal contratista, cuando el trabajo lo requería; y 4. La formación de un departamento de seguridad física para generar confianza a los clientes y un departamento de seguridad industrial para generar una cultura de autocuidado, realizando capacitaciones semanales sobre las normas de seguridad, el buen uso de los elementos de protección personal y las zonas de alto de riesgo dentro del astillero. De esta forma, el contratista debía invertir en la dotación de todos sus empleados sin verse reflejado en los costos, es decir, Astivik le daba las bases y el conocimiento de las normas a seguir, con la ventaja que las tarifas seguirían siendo las mismas.

A su vez, con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993, las empresas debían procurar por el bienestar de sus empleados, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. De esta manera, Industrias Astivik se sigue a dicha Ley ofreciéndole a sus trabajadores un sistema de protección acorde con las necesidades y requerimientos del estado. Así mismo, no solo se preocupó por sus empleados, sino también en su mano de obra contratista, ya que las exigencias en cuanto a seguridad social se hacían más rigurosas.

Por otra parte los requerimientos en cuanto a calidad se hacían indispensables para la prestación del servicio, las licitaciones a nivel internacional y nacional fueron siendo un poco más exigentes. Industrias Astivik, con Wilson Mendivil, se incorpora un poco más en el núcleo de su mano de obra, puesto que era consciente que la satisfacción del cliente dependía

en gran parte del trabajo realizado en las embarcaciones. Así, motivó y acompañó a muchos de estos pequeños empresarios en la especialización de sus trabajadores con capacitaciones constantes, permitiéndoles realizar prácticas dentro de la organización, además que desde años anteriores ya se les entregaba todo el material y equipos para la realización de su trabajo, es decir otorgaba los medios y el espacio para el desarrollo intelectual y profesional de sus contratistas.

Con el objeto de disminuir sus costos fijos, las pequeñas empresas establecidas dentro de la organización, compartían sus gastos de administración, es decir, que labores específicas como la de recursos humanos eran llevadas a cabo por una sola persona. Dicha persona atendía las solicitudes de los pequeños empresarios.

Por su parte, una de las ventajas que ofrecía este sistema de contratación, era la facilidad para estipular el número de trabajadores de acuerdo a la demanda de trabajo dentro del astillero. Los dueños de las empresas realizaban labores operativas y gerenciales, teniendo en cuenta la cantidad de mano de obra que fuese necesitada para cierto tipo de reparación o mantenimiento.

Para el año 2006 Astivik, contaba con aproximadamente 180 proveedores, tanto de suministro de bienes como de servicios, de los cuales el 30% eran considerados vitales. Donde materiales como: acero, tuberías, arena, soldadura, pinturas y ferretería en general, eran eje central para la consecución de las metas.

Uno de los frentes de trabajo con más actividad y que demanda un alto consumo de material es la instalación o el cambio de acero en las embarcaciones, y la industria siderúrgica Nacional solo provee el acero estructural, ángulos, vigas etc. El acero plano, como láminas, es importado, es decir la compañía corría un gran riesgo sino encontraba proveedores que le

suministraran todo el acero necesario para los proyectos que en promedio eran entre 15 y 20 al tiempo. Así mismo, factores como el tipo de cambio y el transporte del acero al país, influirían en los costos de producción.

Sin embargo, debido al auge del sector de la construcción en los últimos años, había sido un producto fácil de encontrar, por lo que su riesgo de abastecimiento era considerado medio en la industria astillera. Por el contrario, servicios como la remoción y cambios de acero era un factor clave, pues es lo que percibía el cliente final y la mano de obra especializada en este rubro no contaba con la capacidad para atender la demanda en toda la industria, aunque su riesgo fuera considerado de igual forma como medio.

Tabla 1. *Riesgo de proveedores*

Tipo de Proveedor	Descripción	Riesgo de Abastecimiento
Materia prima	Acero	Medio
Materia prima	Tubería	Medio
Materia prima	Arena	Medio
Materia prima	Soldadura	Bajo
Materia prima	Pintura	Medio
Servicio	Sandblasting y pinturas	Medio
Servicio	Remoción y cambio de aceros	Medio
Servicio	Remoción e instalación de tuberías	Medio
Servicio	Talleres navales y fundiciones	Bajo

Fuente: Análisis estratégico del Sector Astilleros en Colombia – Alberto Gómez Torres

Teniendo en cuenta estas variables, Astivik, consideraba aquellas que podrían afectar

directamente la operación, por eso para el año 2010, el Director de Operaciones, Martin Castro, encaminó los esfuerzos para que los proveedores de servicios como: sandblasting y pinturas, remoción y cambios de aceros, remoción e instalación de tuberías; procuraran establecerse dentro de las instalaciones, dándole cierta exclusividad a la hora de atender las embarcaciones; mas que para esta época empieza el proyecto de ampliación de la refinería en Cartagena, generando grandes desplazamientos de la mano de obra: los salarios y beneficios para los trabajadores eran el doble de lo que se pagaba en el mercado.

Más allá de las ventas

Los años 2000 para Astivik representaron su máximo auge, debido a la construcción de su primer dique flotante, lo que constituyó recibir embarcaciones de mayor capacidad, máximo de 1350 Ton. En este punto, su demanda se amplía ya que no solo podía atender motonaves pequeñas del sector pesquero y fluvial. En consecuencia, sus clientes serían más exigentes a cerca de la calidad del servicio y de los materiales para las reparaciones de sus buques o barcas.

Por lo tanto, era necesario invertir en nuevas tecnologías y seguir ampliando su capacidad, para así atraer a un mayor número de clientes compitiendo con astilleros del caribe. Sin embargo, no sólo era importante la infraestructura, sino el conocimiento, todos sus trabajadores, incluyendo los contratistas debían especializarse en labores específicas, aumentando sus competencias. Por lo cual se volvió imprescindible la exigencia de no solo la experiencia sino de estudios relacionados con el área.

Los controles ejercidos, debían ser de igual manera, mucho más estrictos gracias a una mayor utilización de los equipos de Astivik y una mayor cantidad de materiales requeridos.

Así mismo, los materiales entregados se seguirían haciendo a través los Ingenieros de Operaciones. Ellos, debían dirigir y liderar los proyectos que llegaban al astillero, así como el coordinar las cantidades de consumibles necesarios para la realización de dichos proyectos. De esta forma, ya los contratistas iban a tener un control directo por cada embarcación, y que a su vez este ingeniero debía responder por el bienestar de los trabajadores a su cargo, incluyendo los pagos por avances en los trabajos, es decir, que al contratista no se le cancelaba al finalizar, sino que a medida que fuera avanzando se le hacían abonos y al culminar se le liquidaba el saldo restante.

La demanda seguiría aumentando, por lo que se construye en los próximos cuatro años, tres diques flotantes adicionales con capacidades de 2100, 2800 y 3800 Tons. Además surge el “*Boom*” de la industria carbonera, así que empresas como Drummond y Prodeco, deciden construir un número de barcasas para atender su propia demanda, lo que representó un auge de construcciones y reparaciones periódicas, siendo éstas empresas sus clientes más importantes. Aunque se aprueba la Ley 1450 de 2011, la cual determinó que ya las operaciones carboníferas se realizarían a través del cargue directo y no a través de barcasas, como se venía trabajando anteriormente, lo que trajo consigo la disminución de la demanda en un 40%. Astivik atravesaba por un momento de crisis, pues estaba perdiendo sus dos mejores clientes, dichas empresas procuraron vender sus embarcaciones puesto que la ley se lo exigía. El Director comercial para esta época, Ing. Javier Baron, tenía el reto de buscar nuevos clientes para contrarrestar la caída de las ventas y que este acontecimiento solo fuera un “mal rato”. Para el año 2012, las ventas disminuyeron en un 38%, como consecuencia a la nueva legislación. A continuación se muestra una tabla donde se resumen las ventas totales desde el 2007:

Tabla 2. *Total Ventas Industrias Astivik*

Año	Total Ventas (Mil mill)
2007	36.000
2008	42.000
2009	35.700
2010	38.500
2011	56.100
2012	36.100
2013	36.900
2014	42.900

Por su parte el número de trabajadores por contratistas disminuyó en más del 50%, como se muestra a continuación:

Tabla 3. *Número de contratistas por año – Número de trabajadores por contratista*

Año	No de Contratistas	No de trabajadores
2007	30	198
2008	32	203
2009	32	190
2010	36	342
2011	41	796
2012	46	253
2013	49	210
2014	52	449

La flexibilización de la contratación de número de trabajadores por contratista es directamente proporcional a las ventas, como se pudo observar anteriormente, así, los costos laborales en que incurre la organización son de acuerdo a la cantidad de trabajo requerida por los clientes. De esta forma, ha evitado que momentos cíclicos del mercado liquiden a la compañía. A diferencia de Conastil, que en 1993 había reportado pérdidas por 2.360 millones de pesos, donde las directivas del astillero señalaron, que la principal causa era la carga

laboral, la situación fue tan grave que el costo de nómina representó, en 1992, el 73,33% de los ingresos totales de la empresa.

El Ing. Baron, para el año 2013, hace un acercamiento con la empresa Impala, la cual llegaba al país para ejecutar un proyecto en el sector de Bocas de Ceniza que pretendía conectar a Barranquilla con otras ciudades del mundo, ofreciendo una solución logística integral y usando el río Magdalena como plataforma de transporte de carga, para ello traían consigo 15 remolcadores y 90 barcasas.

Una de las estrategias para conquistar a esta empresa era la referencia que tenía Astivik, gracias a que no solo tenía reconocimiento nacional sino internacional, tanto así que anualmente asistían a ferias reconocidas del mundo marítimo, como por ejemplo, el Workboat show en Nueva Orleans.

En el mercado marítimo cartagenero y nacional operaba un ingeniero reconocido por la exactitud, claridad y calidad en sus diseños navales, el Ing. Orlando Castellar. Él, trabaja para Astivik como proveedor de servicios externo y además era solicitado por la misma empresa Impala. Por esta razón, el Ing. Jorge le propone al Ing. Castellar una visita a Impala Terminals en la ciudad de Barranquilla, donde ambos asisten en representación de Astivik, presentando su propuesta comercial.

Para este mismo año Impala decide construir su primer dique flotante en Astivik, y empezar con la modificación de una de sus barcasas para empezar así las relaciones comerciales entre ambas empresas.

A pesar de que el año 2013 ya sería diferente con respecto al año anterior, El Vicepresidente, procuró instaurar la flexibilidad laboral como una política interna, para así alcanzar altas tasas de compromiso, y un mejor clima laboral, repercutiendo en mayores niveles de

productividad. Así mismo, se establecieron acuerdos en los que, tanto Astivik como sus contratistas, buscaban como fin último la generación de una relación ganar-ganar.

Las empresas ya consolidadas se convertirían en una escuela para los trabajadores jóvenes que ingresaban, o como es el caso de Nestor Marrugo, donde sus hijos iban aprendiendo del negocio, pintura especializada de embarcaciones navales, y eran empleados a la vez, lo que en un futuro podría representar continuidad. Esto era indispensable para los ingenieros de operaciones, incluido Martin, el forjar que la experiencia y el conocimiento que se había creado a través de los años, perdurara.

Sin embargo, no solo se trataba de pertenecer a este tipo de empresas, sino que todo los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, debían capacitarse constantemente para sobresalir, puesto que a los mejores calificados para determinadas tareas siempre se les contrataban, para luego procurar mantener el conocimiento a través del desarrollo de todas sus potencialidades.

Hacia el objetivo principal

A pesar de los controles que ya están instaurados en la organización, los reprocesos constituyen un costo de oportunidad alto en cuanto a los tiempos de entrega, ya que muchas veces la falta de compromiso o sentido de pertenencia de algunos, se convierte en factor principal para realizar trabajos con poca calidad, por lo que el Ingeniero de Operaciones debe nuevamente controlar y realizar seguimientos, para llevar a cabo la misma actividad.

Sin embargo cada proyecto para Industrias Astivik, ha sido un nuevo reto y más que a lo largo de los años sus clientes han sido más exigentes, albergando grandes empresas como: Impala, Drummond, Coremar, Intertug, entre otras. Para cada uno de ellos, la satisfacción del trabajo ha dependido de tres variables importantes: tiempo, costo y calidad.

Para ello, la compañía ha implementado estrategias utilizando la tecnología como una herramienta para la adecuación de la infraestructura frente a las exigencias del mercado, mejoramiento continuo de los procesos, tanto el productivo como los de apoyo, estableciendo alianzas con proveedores, con un capital humano capacitado.

El sistema de contratación por Outsourcing, ha sido parte de un engranaje que ha permitido que estas variables se reflejen en los proyectos, utilizando los medios disponibles de manera controlada para alcanzar el objetivo fijado, optimizando los recursos en los tiempos establecidos, con la supervisión del personal de la compañía.

Finalmente, de acuerdo a lo anteriormente presentado sería posible pensar si sería fácil replicar este modelo en otros astilleros y si el concepto de Outsourcing define como tal dicho modelo. Surge un nuevo interrogante: ¿Estaríamos conociendo un nuevo tipo de Outsourcing?

ANEXOS

ANEXO 1. FERROALQUIMAR: TRAVELIFT

Figura 1. *Ferroalquimar: Sistema de levante Travelift*



ANEXO 2. COTECMAR: SYNCROLIFT

Figura 2. *Cotecmar: Sistema de levante Syncrolift*



ANEXO 3. ASTIVIK: DIQUE FLOTANTE

Figura 3. *Astivik: Sistema de levante Dique flotante*



ANEXO 4. MAPA DE PROCESO: INDUSTRIAS ASTIVIK

Figura 4. *Mapa de Procesos Industrias Astivik*

